

学校编码: 10384

学号: 17920061151515



分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

中国农业银行客户关系管理能力  
成熟度模型及其应用研究

Study on the Capability Maturity Model for Customer  
Relationship Management and Practice in ABC

林 飞

指导教师姓名: 许志端 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2009 年 4 月

论文答辩日期: 2009 年 5 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2009 年 5 月

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（      ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于      年      月      日解密，解密后适用上述授权。

（ ☒ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年      月      日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘 要

作为现代市场营销理论和长期商业实践的主流思想，客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）无疑已成为企业在日益激烈的市场竞争中脱颖而出、甚至维护企业基本生存所必须面对的重要课题。本文从农业银行推进客户关系管理的要求出发，结合农业银行信息化和市场营销工作的发展历程和方向，以信息化发展理论、客户关系管理理论和软件能力成熟度模型等为理论基础，提出了构建客户关系管理能力成熟度模型的总体思路和方法，建立起农业银行 CRM 能力成熟度模型的基本框架，以此作为农业银行持续改进客户关系管理的指引。

文章提出了构建农业银行 CMM/CRM 的总体思路，并详细描述了农业银行客户关系管理的能力成熟度级别、关键过程域和共同特性。文章将农业银行客户关系管理的能力成熟度级别划分为初始级、可重复级、已定义级、可扩展级、已管理级和优化级等六个级别，力图把握农业银行客户关系管理能力从个人优势，逐步扩展为部门优势、企业优势，并依托信息技术优势逐步提升渠道优势和管理优势，最终成为企业核心竞争力的发展方向、内在规律和阶段性特征。

文章强调了 CMM/CRM 的实际应用和推广前景。文章将 CMM/CRM 与农业银行的客户关系管理实践相互印证，并利用公开文献资料，对中国工商银行、北京银行和民生银行的客户关系管理实践进行了评估，以检验模型的适用性。CMM/CRM 为农业银行持续改进客户关系管理提供了一种解决方案，其他商业银行和行业可以从中得到有益的借鉴。

**关键词：** 客户关系管理；能力成熟度；银行业

厦门大学博硕士论文摘要库



## Abstract

As the mainstream of modern marketing theory and long-term business practice, Customer Relationship Management(CRM) has been the important subject to be confronted by enterprises to stand out or survive in increasingly intensive competition. Mainly by the desire to accelerate CRM of Agricultural Bank of China(ABC), the paper raises the general principles and approaches for construction of Capability Maturity Model for CRM(CMM/CRM) based on the theory of Informationization、CRM and CMM,and builds the infrastructure of ABC's CMM/CRM to guide ABC's CRM activities with consideration to the history and development of ABC's informationization and marketing.

The paper provides the general principles for ABC's CMM/CRM, which elaborates the Capability Maturity Level, Key Process Area (KPA) and Common Features. In ABC's CMM/CRM, Capability Maturity Level include Initial Level, Repeatable Level, Extendible Level, Defined Level, Managed Level and Optimizing Level.The six levels will express the orientation, inherent principles and stage characteristics of ABC's CRM Capability development from personal advantages to departmental advantages and enterprise advantages,then to communication advantages and management advantages through Information Technology, finally to enterprise's core-competitiveness.

The paper puts emphasis on the practice and prospect of application. To test and verify CMM/CRM's applicability, ABC's practice in CRM is discussed in detail. With the public materials and documents, CRM practices in Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), Bank of Beijing, China Minsheng Bank are evaluated and analyzed. As one of solutions to accelerate CRM in ABC continuously, ABC's CMM/CRM is to provides useful experience and lessons for many other commercial banks and industry.

**Key Words :** Customer Relationship Management; Capability Maturity Model;Banking

厦门大学博硕士论文摘要库

## 目 录

第一章 引言 .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究目的和意义 .....	2
1.3 研究方法与内容 .....	3
第二章 理论基础 .....	4
2.1 客户关系管理 .....	4
2.2 信息化发展理论 .....	8
2.3 软件能力成熟度模型 .....	12
第三章 CMM/CRM 的基本框架 .....	14
3.1 现代商业银行与客户关系管理 .....	14
3.2 总体思路 .....	20
3.3 CMM/CRM 能力成熟度级别 .....	29
3.4 CMM/CRM 关键过程域 .....	31
3.5 CMM/CRM 共同特性 .....	32
第四章 CMM/CRM 的应用实践 .....	41
4.1 中国农业银行概况 .....	41
4.2 客户关系管理的发展历程 .....	42
4.3 客户关系管理能力成熟度分析 .....	49
4.5 基于能力成熟度的对策建议 .....	62
4.6 基于部分分行的应用效果评价 .....	73
第五章 CMM/CRM 的应用推广 .....	80
5.1 中国工商银行客户关系管理能力成熟度分析 .....	80
5.2 北京银行客户关系管理能力成熟度分析 .....	83
5.3 民生银行客户关系管理能力成熟度分析 .....	86
结束语 .....	89
参考文献 .....	91
致谢 .....	93

厦门大学博硕士论文摘要库

## Contents

<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Background of Study.....	1
1.2 Purpose of Study .....	2
1.3 Method and Context of Study.....	3
<b>2. Theory of foundations .....</b>	<b>4</b>
2.1 Customer Relationship Management .....	4
2.2 Informatization .....	8
2.3 Capability Maturity Model .....	12
<b>3. The Infrastructure of CMM/CRM .....</b>	<b>14</b>
3.1 Modern Banking and CRM .....	14
3.2 General approach.....	20
3.3 Maturity Level of CMM/CRM .....	29
3.4 Key Process Area of CMM/CRM .....	31
3.5 Common Features of CMM/CRM .....	32
<b>4. The Practice of CMM/CRM .....</b>	<b>41</b>
4.1 Survey of ABC .....	41
4.2 Development of CRM in ABC .....	42
4.3 Analysis on CMM/CRM in ABC .....	49
4.4 Suggestion on CMM/CRM in ABC.....	62
4.5Evaluation on CMM/CRM in Some Branches of ABC ...	72
<b>5. The Promotion of CMM/CRM .....</b>	<b>80</b>
5.1 Analysis on CMM/CRM in ICBC .....	80
5.2 Analysis on CMM/CRM in Bank of Beijing .....	83
5.3 Analysis on CMM/CRM in Minsheng Bank .....	86
<b>Conclusion .....</b>	<b>89</b>
<b>References .....</b>	<b>91</b>
<b>Thanks .....</b>	<b>93</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 引言

中国农业银行(Agricultural Bank of China,ABC)是国有大型商业银行之一,最初成立于1951年,后几经存废,1979年2月第四次恢复成立。总部设在北京,在中国内地设有分支机构近2.5万个,同时在新加坡、香港设有分行,在伦敦、东京、纽约设有代表处,拥有员工近45万人。截止2008年底,农行境内外总资产6.9万亿元,各项存款超过6万亿元,各项贷款3万亿元,净利润达到511亿元。2007年,中国农业银行列英国《银行家》世界1000家大银行排名第65位,美国《财富》全球企业500强排名第277位<sup>1</sup>。

农业银行的发展目标是建设国际一流的现代商业银行,成为一家面向“三农”、城乡联动、融入国际、综合经营、致力于为最广大客户群体提供优质金融服务的现代化全能型商业银行。作为一家城乡并举、联通国际、功能齐备的大型国有商业银行,如何依托其覆盖全国的分支机构、庞大的电子化网络和多元化的金融产品,致力于为广大客户提供优质的金融服务,实现自身网点优势、网络优势和产品优势向市场营销优势的转化,是其在激烈的市场竞争中脱颖而出、打造差异化竞争优势所必须面对的重要课题。

近年来,农业银行着力打造“大行德广、伴你成长”的服务理念,大力倡导与广大客户共创价值、共同成长的价值追求,集中体现了客户关系管理关于建立客户忠诚、提升企业竞争优势的核心思想,反映出农业银行通过大力实施客户关系管理、赢取客户终生价值的战略意图。本文从农业银行实施客户关系管理的总体要求出发,结合作者的实际工作背景和理论思考,运用企业信息化和市场营销的基础理论,按照软件能力成熟度模型的基本框架和描述模型,尝试建立农业银行客户关系管理能力成熟度模型,为农业银行持续改进客户关系管理能力提供清晰的路线图。

### 1.1 研究背景

客户关系管理(Customer Relationship Management,CRM)最早诞生于20世

---

<sup>1</sup> 中国农业银行网上银行, <http://www.abchina.com/>

纪 90 年代的美国，由著名 IT 业务咨询顾问公司 Gartner Group 率先提出<sup>2</sup>。其思想源头可追溯到 80 年代的“接触管理（Customer Contact）”和 90 年代初的“客户关怀（Customer Care）”。关于客户关系管理的定义和理解很多，直至目前还没有形成一个统一的权威定义。但客户关系管理作为现代市场营销理论和长期商业实践的主流思想，目前无疑已成为企业在日益激烈的市场竞争中脱颖而出、甚至维护企业基本生存所必须面对的重要课题。近年来客户关系管理领域取得的日新月异的发展，对于中国企业而言，既是机遇，也是挑战，对于那些试图建立世界级竞争优势的企业而言（如农业银行），更是具有长远的战略意义。

客户关系管理的产生到发展既反映出市场环境从卖方市场到买方市场的深刻变化，也体现了市场营销理论和实践的发展轨迹，更与信息化发展的阶段性规律息息相关。无论从客户关系营销的三个层次，还是从信息化发展的阶段论模型，客户关系管理在实践上都呈现出循序渐进、持续改进的显著特征。不同企业之间存在着客户关系管理能力的差异，同一企业则试图找出持续改进客户关系管理能力的有效路径。软件能力成熟度模型（Capability Maturity Model for Software, CMM）作为一个描述模型，刻画了具有某个成熟度级别的软件机构所具有的主要特征，为软件机构从混乱的、不成熟的软件过程向成熟的、有纪律的软件过程改进提供了持续改进的优先次序。CMM 不仅在软件工程领域被作为过程改进的指南，在其他领域也得到了进一步应用，可加以借鉴建立客户关系管理能力成熟度模型（Capability Maturity Model for CRM, CMM/CRM），以便为持续改进客户关系管理活动、提升客户关系管理能力提供指引。

## 1.2 研究目的和意义

本文的研究目的在于通过运用企业信息化和市场营销的基础理论，结合农业银行客户关系管理的内外部环境和发展需要，参照软件能力成熟度模型的基本框架和描述模型，建立农业银行客户关系管理能力成熟度模型，为农业银行持续改进客户关系管理能力提供清晰的路线图。

通过建立农业银行客户关系管理能力成熟度模型，可以为明确下一阶段的发展重点和实施策略提供依据；对于其他处于不同发展阶段的分行而言，可以

<sup>2</sup> Gartner Group 也是第一个提出企业资源计划（ERP）的公司。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库